

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Здатність підприємства виконувати свої функції під час кризи та відновити докризове становище – це основні завдання ефективного антикризового управління. Тому, з метою визначення необхідних інструментів і методів превентивного управління, доцільно все ж таки приділити увагу саме попередженню та проведенню запобіжних заходів, з метою недопущення кризи на підприємстві. Так розробка та реалізація антикризової стратегії є метою превентивного антикризового управління.

Що стосується сфери туризму, то на думку Білецької І.М., «...очевидним є факт необхідності спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні кожен окремий мікросуб'єкт національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову політику» [1].

У цілому можна виділити такі ключові кроки антикризового менеджменту стейкхолдерів туристичної індустрії [2]:

1. Розробка антикризового плану. На цьому етапі важливо проектувати загальне бачення процесу управління у випадку настання кризи, передбачити всі можливі види ризиків, з якими можна стикнутись у майбутньому, проаналізувати та оцінити ступінь їх можливого впливу на звичайну діяльність та сформувати план дій щодо настання кожного з них.

2. Формування команди антикризових менеджерів. На цьому етапі важливо залучати фахівців-експертів по певних видах криз ззовні (ключове завдання: налагодити з ними контакти в до кризовий період).

3. Швидке реагування на перші ознаки прояву кризи, кооперація з іншими стейкхолдерами туріндустрії у кризовий період. На цьому етапі важливим інструментом превентивного антикризового менеджменту є створення туристичних кластерів (об'єднання учасників туристичного процесу з метою співпраці, обміну досвідом та інформацією, розробки спільного плану для досягнення певних цілей). У період кризи учасники кластеру зможуть спільно швидше відреагувати на кон'юнктурні коливання.

4. Співпраця з ЗМІ, яка є вирішальною в період настання кризи, оскільки виступає своєрідним «містком» між продавцем і споживачем тур послуг і здатна не тільки формувати позитивний/ негативний імідж, але й найефективніше утримувати/відновлювати його в період кризи. Значення ЗМІ, як уже зазначалося, є ключовим у системі антикризового менеджменту туристичної дестинації та (або) туристичного регіону (макрорівень) та суб'єктів туристичної індустрії (макрорівень: кластер, туроператори, турагенти, постачальники туристичних послуг).

5. Відсутність паніки у корпоративній команді. Будучи більше психологічним аспектом, у період кризи вона може призвести до катастрофічних економічних втрат. Тому питання формування антикризової

корпоративної культури є не менш важливим для утримання ринкових позицій, ніж ретельно продумана антикризова стратегія. При цьому доречно наголосити, що міцний корпоративний дух співпраці і солідарності необхідно «вироснути» у до кризовий період, вдало поєднуючи матеріальний та нематеріальний аспекти стимулювання та мотивації працівників всіх організаційних рівнів.

6. Наголос на репутації. Сильний позитивний імідж, створений вчасно, значно збільшує часовий діапазон можливостей будь-якого учасника ринку втілити низку першочергових антикризових заходів і при цьому бути непоміченим для громадськості з точки зору кризових явищ всередині організації чи тих, що склалися під впливом прояву зовнішніх ризиків.

Глобальним кризовим комітетом з туризму, що створений Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) оприлюднено перший пакет рекомендацій для термінового вжиття урядами та приватним сектором за трьома основними напрямками [3]:

1. Управління кризою та пом'якшення наслідків. Рекомендації стосуються збереження робочих місць, підтримки самозайнятих працівників, забезпечення ліквідності, сприяння розвитку навичок та перегляду податків, зборів та норм, що стосуються подорожей та туризму.

2. Забезпечення стимулу та прискорення відновлення, зокрема надання фінансових стимулів, включаючи сприятливу податкову політику, скасування обмежень на поїздки, як тільки це дозволить ситуація, сприяння спрощенню оформлення віз, підвищенню маркетингу та довірі споживачів. Рекомендації також передбачають визначення сфери туризму в центрі національної політики відновлення та планів дій.

3. Підготовка до майбутнього. Рекомендовано приділяти більше уваги вкладу сектору в Порядок денний сталого розвитку та формувати стійкість до навчання з уроків сучасної кризи. Рекомендації закликають уряди та суб'єкти приватного сектору розробляти плани готовності та використовувати цю можливість для переходу до циркулярної економіки.

Аналіз світового досвіду показує два підходи до подолання кризи: перший підхід – доступні лінії кредитування, другий – відтермінування сплати податкових та боргових зобов'язань. Із метою пошуку виходу з кризи уряди держав та туристичні спільноти об'єднуються для спільного вирішення проблем. Вітчизняний туристичний бізнес не врахував повною мірою еволюцію попиту потенційних туристів, не запропоновано конкурентоспроможні інноваційні туристичні продукти. Цей фактор у поєднанні з іншими чинниками, такими як безробіття, зниження купівельної спроможності та більш ощадливі витрати, невдалі стратегії ціноутворення, низький рівень сервісу в демократичних закладах, страх за себе та близьких людей, осуд подорожуючих у суспільстві, стримує розвиток внутрішнього туризму [3].

Основними напрямками антикризового управління в галузі туризму є:

1. Розвиток цифрових технологій в туризмі. Особливе місце займає інформація, призначена для кінцевих користувачів (туристів), так як саме цей компонент інформаційного супроводу туристської діяльності відіграє ключову

роль при визначенні туристської привабливості і виборі туристів [5].

Маркетинг в соціальних мережах (SMM, Social Media Marketing) став досить затребуваним інструментом та зростання частки самодіяльного туризму (самостійне бронювання туристичних послуг, в тому числі засобів розміщення, квитки, прокат та ін.). Технології blockchain також досить широко застосовуються в галузі трізму (збір і контроль інформації щодо переміщення багажу, ідентифікація пасажирів за допомогою відбитків пальців або сканування сітківки ока, організація оплати послуг тощо). Відповідно за допомогою технологій штучного інтелекту можна пришвидшити час проходження реєстрації або забезпечити доступ гостя в номер.

2. Впровадження індивідуального підходу до надання послуг. Для того, щоб краще зрозуміти потреби та бажання клієнта, необхідно зібрати та обробити значний масив інформації (наприклад, перебування у минулій подорожі, готелі, закладі харчування, переміщення, дозвілля тощо). У свою чергу це сприятиме створенню «віртуального образу» мандрівника, змодельовати його потреби та забезпечити інформаційну підтримку з використанням чат-ботів.

3. Організація бюджетного туризму. Сутністю бюджетного туризму є те, що подорожуючий обирає свій персональний, зручний та економічний маршрут за прийнятною ціною (це може бути країна, засіб пересування, заклад розміщення, тип харчування та ін.), але єдиною складністю може стати саме його планування. Зручними інструментами бюджетного туризму: інтернет-ресурси, що дозволяють наперед розпланувати і заощадити на подорожі («Tripadvisor», «Blablacar» тощо); «лоукости», каучсерфінг, бюджетне харчування в студентських їдальнях, студентські квитки для проїзду в громадському транспорті та ін.

4. Впровадження інноваційних методів та стратегій. Для запобігання викликам фінансової кризи деякі вітчизняні підприємства туристичної індустрії розробили проекти монобрендових роздрібних мереж. Розвивати їх можна завдяки власним активам або за допомогою франчайзингу. Для збереження лідерства по вже завойованих напрямках, зокрема, Єгипет, Туреччина, та досягнення провідних позицій по нових напрямках (наприклад, Іспанія, Австрія, Острови та інші) туристичні підприємства мають постійно розвиватися, вкладати додаткові матеріальні кошти у бренд-менеджмент [6, с. 48].

5. Організація замиського формату готелів та розміщення в них туристів. Метою такого формату розміщення є орієнтація на цільову аудиторію, яка прагне вести здоровий образ життя, усамітнитися, подихати свіжим повітрям, прогулятися пішки або насолодитися культурною спадщиною міста-музею. Тому створення комфорту для кожного окремого гостя, вдосконалення обслуговування, виконання усіх побажань споживачів у відпочинку, харчуванні, дозвіллі, оздоровленні – це головна задача. Слід виділити найбільш актуальні форми та методи просування такого формату послуг в мережі Internet (контекстна реклама готелю в Google; партнерські програми просування на рекомендаційних сервісах Tripadvisor, Booking.com, ТурПравда; розміщення мітки готелю на картографічних сервісах; ведення аккаунтів в соціальних

мережах; реєстрація на тематичних майданчиках і в каталогах; ведення відеохостингу на Youtube).

Як свідчить практика, криза – це важливий етап у функціонуванні будь-якої системи, яка піддається впливу екзогенних та ендогенних процесів, що вимагають від неї якісно нового реагування. Криза 2020-2021 років, яка пов'язана з пандемією COVID-19, змусила туристичний бізнес вийти із зони комфорту та диверсифікувати свою діяльність, шляхом пошуку інноваційних шляхів розвитку. У сфері туризму можна використати широкий спектр інновацій та зробити це багатьма шляхами. Але, основними з них має стати державна підтримка туризму та всіх підприємницьких ініціатив у даній сфері.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4898>. (дата звернення 22.03.2022).
2. 4,2 млн іноземців та 14,7 млн українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://cutt.ly/QO8e27a>. (дата звернення 22.03.2022).
3. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків : аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>. (дата звернення 22.03.2022).
4. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах Covid-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 61. 2021. [http://bses.in.ua/journals/2021/61\\_2021/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/4.pdf). (дата звернення 22.03.2022).
5. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7267> (дата звернення: 22.03.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.43.
6. Інновінг в туризмі : монографія. А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.